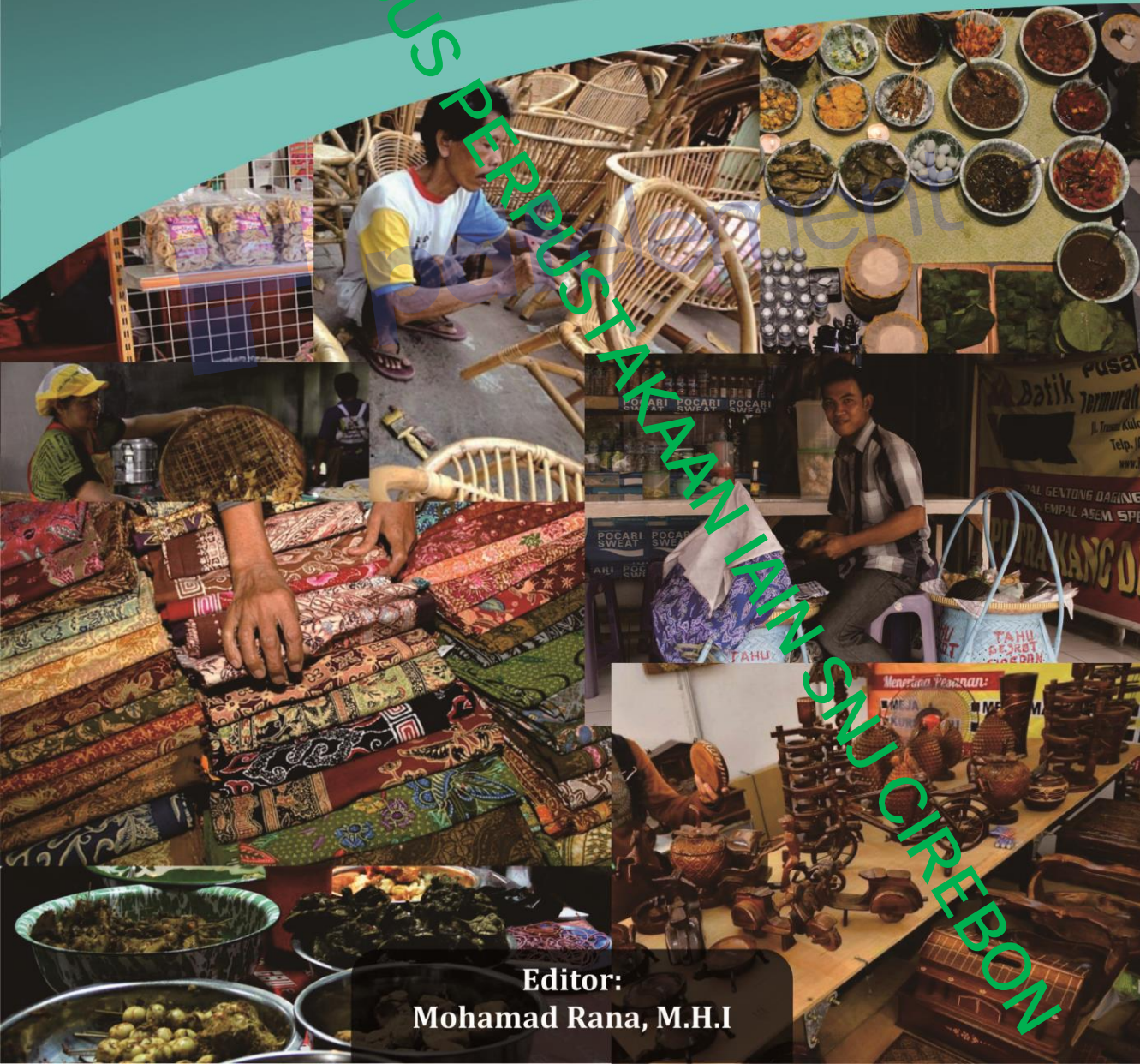


Ridwan Widagdo, SE., M.Si
DR. Sri Rokhlinasari, SE., M.Si

Remove Watermark Now

STRATEGI UMKM BERBASIS BUDAYA PENGEMBANGAN



Editor:
Mohamad Rana, M.H.I

STRATEGI UMKM BERBASIS BUDAYA PENGEMBANGAN

DR. Sri Rokhlinasari, SE., M.Si

Editor dan Desain Sampul:
Mohamad Rana, M.H.I

Diterbitkan oleh:
CV. LLSI Pro

Jl. Perjuangan By Pass Cirebon, Hp. 081 320 380 713
Email: chiplukan@yahoo.com

Cet. Pertama: Februari 2019
ISBN: 978-602-1091-86-9

copyright©2018, Ridwan Widagdo, Sri Rokhlinasari
Hak Cipta dilindungi undang-undang

Bekerjasama dengan:
**Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
IAIN Syekh Nurjati Cirebon**

DAFTAR ISI

BAB I: USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM).....	1
A. Pengertian UMKM	1
B. UMKM dan Ekonomi Kreatif	7
C. UMKM dan Home Industry	12
BAB II: BUDAYA PENGEMBANGAN	20
A. Budaya Organisasi	20
B. Macam-macam Budaya Organisasi	24
C. Budaya Pengembangan.....	32
BAB III: STRATEGI DIFERENSIASI	38
A. Strategi	38
B. Strategi Umum	43
C. Strategi Diferensiasi	45
BAB IV: STRATEGI UKM BERBASIS BUDAYA PENGEMBANGAN	49
A. Masalah yang dihadapi UMKM.....	49
B. Kerangka Pemikiran	51
C. Pengembangan Hipotesis	56
D. Metodologi Penelitian	59
E. Hasil Penelitian	65
BAB V: KESIMPULAN	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
UCAPAN TERIMA KASIH	84
DAFTAR PUSTAKA	85
PROFIL PENULIS DAN EDITOR	88

BAB I

USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

A. Pengertian UMKM

Menurut Kuwayama (2001), UMKM adalah kumpulan perusahaan yang heterogen dalam ukuran dan sifat, apabila keduanya dipergunakan secara bersama, akan memiliki partisipasi baik langsung maupun tidak langsung secara signifikan dalam produksi nasional, penyerapan tenaga kerja dan penciptaan lapangan kerja. UMKM bersifat *income gathering* yaitu menaikkan pendapatan, dengan ciri-ciri sebagai berikut: 1) merupakan usaha milik keluarga; 2) menggunakan teknologi yang masih relatif sederhana; 3) kurang memiliki akses permodalan (*bankable*); dan 4) tidak ada pemisahan modal usaha dengan kebutuhan pribadi.

1. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah dikatakan bahwa penggolongan atau pengelompokkan UMKM sebagai sebuah usaha didasarkan pada jumlah aset dan omset yang dimiliki. Di dalam Pasal 6 dijelaskan tentang pengkriteriaan usaha berdasarkan kekayaan yang dimiliki, sehingga dalam ayat tersebut dibedakan antara Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah. Pada ayat (1) disebutkan bahwa Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut: a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Sedangkan dalam ayat (2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai

dengan paling banyak Rp. 500. 000. 000, 00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300. 000. 000, 00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500. 000. 000, 00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Kriteria Usaha Menengah sendiri dijelaskan pada ayat (3) yaitu sebagai berikut: a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000, 00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000, 00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000, 00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000. 000.000, 00 (lima puluh).

Kriteria Usaha Kecil dan Menengah Berdasar Perkembangan, selain berdasar Undang-undang tersebut, dari sudut pandang perkembangannya Rahmana (2008) mengelompokkan UMKM dalam beberapa kriteria, yaitu:

- a) *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
- b) *Micro Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- c) *Small Dynamic Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa

kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor

- d) *Fast Moving Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

2. Ciri-ciri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas terkait kriteria UMKM yang telah dijelaskan dalam pasal 6 UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dalam hal ini, ada beberapa ciri yang membedakan diantara ketiganya, berikut ciri-ciri ketiganya.

a) Usaha Mikro

- 1) Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti;
- 2) Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat;
- 3) Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha;
- 4) Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai;
- 5) Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah;
- 6) Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank;
- 7) Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

Contoh usaha yang dikategorikan sebagai Usaha Mikro adalah:

- 1) Bidang usaha pertanian: Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya;
- 2) Bidang usaha Industri: Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat;
- 3) Bidang usaha perdagangan: seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll;
- 4) Bidang usaha peternakan: Peternakan ayam, itik dan perikanan;
- 5) Bidang usaha jasa: perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

b) Usaha Kecil:

- 1) Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah;
- 2) Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah;
- 3) Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha;
- 4) Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP;
- 5) Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha;
- 6) Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal;

- 7) Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik.

Usaha yang dikategorikan sebagai Usaha Kecil adalah usaha yang memiliki *business planning*, seperti:

- 1) Bidang usaha pertanian: Usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja;
- 2) Bidang usaha perdagangan: Pedagang dipasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya;
- 3) Bidang usaha industri: Pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubelair, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan;
- 4) Bidang usaha peternakan: Peternakan ayam, itik dan perikanan;
- 5) Bidang usaha koperasi berskala kecil.

c) Usaha Menengah

- 1) Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi;
- 2) Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan;

- 3) Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll;
- 4) Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll;
- 5) Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan;
- 6) Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Contoh usaha menengah Jenis atau macam usaha menengah hampir menggarap komoditi dari hampir seluruh sektor mungkin hampir secara merata, yaitu:

- 1) Bidang usaha pertanian, bidang peternakan, bidang perkebunan, dan bidang kehutanan skala menengah;
- 2) Bidang usaha perdagangan (grosir) termasuk ekspor dan impor;
- 3) Bidang usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garment dan jasa transportasi taxi dan bus antar propinsi;
- 4) Bidang usaha industri: industri makanan dan minuman, elektronik dan logam;
- 5) Bidang usaha pertambangan: pertambangan batu gunung untuk konstruksi dan marmer buatan.

B. UMKM dan Ekonomi Kreatif

Perusahaan yang berkecimpung dalam industri kreatif saat ini merupakan perusahaan yang sebagian besar termasuk dalam skala Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Isu yang berkaitan dengan perkembangan UMKM adalah perkembangan ekonomi kreatif dan teknologi. Istilah ekonomi kreatif mengaitkan kreativitas dengan ilmu ekonomi (*economics*), yaitu ketika sektor ekonomi kreatif menjadi penghubung antara kreativitas dan ilmu ekonomi yang semakin kuat serta mampu menciptakan nilai dan kekayaan yang luar biasa (Herawati, 2011).

Menurut data UMKM Center FEB UI (2018), bahwa UMKM yang bergerak dalam bidang ekonomi kreatif terdapat lebih dari 90%. Istilah ekonomi kreatif muncul sekitar tahun 2001 saat John Howkins mengaitkan kreativitas dengan ilmu ekonomi (*economics*), yaitu ketika sektor ekonomi kreatif menjadi penghubung antara kreativitas dan ilmu ekonomi yang semakin kuat serta mampu menciptakan nilai dan kekayaan yang luar biasa (Herawati, 2011).

Ekonomi kreatif adalah kegiatan ekonomi dalam masyarakat yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan ide, tidak hanya melakukan hal-hal yang rutin dan berulang. Karena bagi masyarakat ini, menghasilkan ide merupakan hal yang harus dilakukan untuk kemajuan.

Studi ekonomi kreatif terbaru yang dilakukan *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) pada tahun 2010 mendefinisikan Ekonomi Kreatif sebagai suatu konsep yang dikembangkan berdasarkan aset kreatif yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Dengan penjabaran lebih lanjut sebagai berikut:

1. Mendorong peningkatan pendapatan, penciptaan pekerjaan, dan pendapatan ekspor sekaligus mempromosikan kepedulian sosial, keragaman budaya, dan pengembangan manusia.
2. Menyertakan aspek sosial, budaya, dan ekonomi dalam pengembangan teknologi, Hak Kekayaan Intelektual, dan pariwisata.
3. Kumpulan aktivitas ekonomi berbasis pengetahuan dengan dimensi pengembangan dan keterhubungan lintas sektoral pada level ekonomi mikro dan makro secara keseluruhan.
4. Suatu pilihan strategi pengembangan yang membutuhkan tindakan lintas kementerian dan kebijakan yang inovatif dan multidisiplin dan
5. Di jantung ekonomi kreatif terdapat industri kreatif.

Industri kreatif adalah hasil dari ekonomi kreatif, menunjukkan dirinya dan hasil karyanya. Sementara itu, menurut Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2007), industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) menyatakan bahwa industri kreatif adalah kegiatan bersilangan dari kesenian, kultur, bisnis, dan teknologi (Herawati, 2011).

Secara spesifik UNCTAD memberikan definisi industri kreatif sebagai industri yang:

1. Mendaur ulang kreasi, produksi dan distribusi barang dan jasa sebagai hasil dari modal intelektual dan kreativitas
2. Membentuk seperangkat kegiatan berbasis pengetahuan, difokuskan namun tidak dibatasi pada seni, yang berpotensi menciptakan pendapatan

sebagai hasil perdagangan dan hak kekayaan intelektual.

3. Mengandung unsur produk konkret dan pikiran abstrak yang berisikan kreativitas, nilai ekonomi, dan bisa dipasarkan.

4. Persilangan antara seniman, jasa, dan sektor industri dan membangun satu sektor perdagangan dunia yang dinamis.

Di Indonesia, dalam Cetak Biru Pengembangan Ekonomi Kreatif Nasional 2009-2015 (2008), Ekonomi Kreatif didefinisikan sebagai era baru ekonomi setelah ekonomi pertanian, ekonomi industri, dan ekonomi informasi, yang mengintensifkan informasi dan kreativitas dengan mengandalkan ide dan pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya.

Ekonomi kreatif sering dilihat sebagai sebuah konsep yang memayungi konsep lain yang juga menjadi populer di awal abad ke-21 ini, yaitu Industri Kreatif. Tercatat istilah “Industri Kreatif” sudah muncul pada tahun 1994 dalam Laporan “Creative Nation” yang dikeluarkan Australia. Namun istilah ini benar-benar mulai terangkat pada tahun 1997 ketika Department of Culture, Media, and Sport (DCMS) United Kingdom mendirikan Creative Industries Task Force.

Definisi Industri Kreatif menurut DCMS Creative Industries Task Force (1998):

“Creative Industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill & talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content.”

Definisi Industri Kreatif di Indonesia seperti yang tertulis dalam Cetak Biru Pengembangan Ekonomi Kreatif

Nasional 2009-2015 (2008) adalah: “Industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. “

Kesimpulannya adalah ekonomi kreatif dalam hubungannya dengan industri kreatif adalah kegiatan ekonomi yang mencakup industri dengan kreativitas sumber daya manusia sebagai aset utama untuk menciptakan nilai tambah ekonomi.

Mengutip Studi Pemetaan Industri Kreatif yang dilakukan oleh Departemen Perdagangan RI tahun 2007, Herawati (2011) membagi industri kreatif menjadi 14 sektor, yaitu:

1. Periklanan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa periklanan, mulai dari proses kreasi, produksi, dan distribusi dari iklan yang dihasilkan.
2. Arsitektur: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, pengawasan konstruksi secara menyeluruh, termasuk desain taman dan desain interior.
3. Pasar Barang Seni: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang asli, unik, dan langka serta memiliki nilai estetika seni yang tinggi melalui lelang, galeri, toko, pasar swalayan dan internet, misalnya alat musik, percetakan, kerajinan, film, seni rupa, lukisan, dan automobile.
4. Kerajinan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dihasilkan oleh pengrajin yang berawal dari desain awal sampai dengan proses penyelesaian produknya, antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari bahan

berharga, serat alam dan buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam, dan lain lainnya.

5. Desain: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi grafis, desain interior, desain produk, desain industri, identitas perusahaan, dan lain-lain.
6. Fesyen: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produk pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi produk fesyen, serta distribusi produk fesyen.
7. Video, film, fotografi: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, jasa fotografi, serta distribusi rekaman film dan video. Termasuk didalamnya penulisan skrip, dubbing film, sinematografi sinetron dan pameran film.
8. Permainan interaktif: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi, produksi dan distribusi permainan komputer (video games) yang bersifat hiburan, ketangkasan, dan edukasi.
9. Musik: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi komposisi, perunjukkan, reproduksi, dan distribusi rekaman musik dan suara.
10. Seni pertunjukan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan (balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, teater musik, opera) termasuk pembuatan tata panggung, tata cahaya, busana pertunjukan dan tata riasnya.
11. Penerbitan dan percetakan: kegiatan kreatif yang terkait dengan penulisan dan penerbitan buku, jurnal, koran, tabloid, perangko, materai, blanko cek, giro, surat andil, obligasi, tiket, dan lain sebagainya.

12. Layanan komputer dan piranti lunak: kegiatan kreatif yang terkait dengan perkembangan teknologi informasi termasuk jasa layanan komputer, pengolahan data, pengembangan database, pengembangan piranti lunak, integrasi sistem, desain dan analisi sistem, desain portal termasuk perawatannya.
13. Televisi dan radio: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi dan pengemasan acara televisi (seperti games, kuis, *reality show*, infotainment, dan lain lain), penyiaran, dan transmisi konten acara televisi dan radio.
14. Riset dan pengembangan: kegiatan kreatif yang terkait dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi dan penerapan ilmu dan pengetahuan tersebut untuk perbaikan produk dan kreasi produk baru, material baru, alat baru, metode baru, termasuk yang berkaitan dengan humaniora seperti penelitian dan pengembangan bahasa, sastra, dan seni, serta jasa konsultasi bisnis dan manajemen.

C. UMKM dan Home Industry

Home industry adalah suatu industri yang dikerjakan di rumah dan berskala kecil. Dalam suatu industri kecil pasti terdapat beberapa aspek yang dibutuhkan untuk bisa mendukung berjalannya suatu industri tersebut, diantaranya: modal, bahan baku, tenaga kerja, pemasaran, serta konsumen. Bila dilihat dari modal dan jumlah tenaga kerja yang diserap tentu lebih sedikit daripada perusahaan-perusahaan besar (Mulyawan, 2008).

1. Fungsi UMKM dan Home industry

Home industry atau usaha kecil memiliki beberapa fungsi di antaranya adalah:

- 1) Usaha kecil dapat memperkokoh perekonomian nasional melalui berbagai keterkaitan usaha, seperti fungsi pemasok, produksi, penyalur, dan pemasaran bagi hasil produk-produk industri besar. Usaha kecil berfungsi sebagai transformator antar sektor yang mempunyai kaitan ke depan maupun ke belakang.
- 2) Usaha kecil dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada. Usaha kecil sangat fleksibel karena dapat menyerap tenaga kerja dan sumber daya lokal serta meningkatkan sumber daya manusia agar dapat menjadi wirausaha yang tangguh.
- 3) Usaha kecil dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapatan nasional, alat pemerataan berusaha dan pendapatan, karena jumlahnya tersebar dipertanian maupun pedesaan.

Sedangkan dalam ruang lingkupnya, usaha kecil memiliki dua fungsi, yaitu fungsi mikro dan fungsi makro:

- 1) **Fungsi mikro**, secara umum usaha kecil adalah sebagai penemu (*inovator*) dan sebagai perencana (*planner*). Sebagai inovator usaha kecil berperan dalam menemukan dan menciptakan produk baru, teknologi baru, imajinasi dan ide baru, dan organisasi baru. Sedangkan sebagai *planner*, usaha kecil berperan dalam merancang *corporate plan*, *corporate strategy*, *corporate image and idea*, dan *corporate organisation*.
- 2) **Fungsi makro**, usaha kecil berfungsi sebagai penggerak, pengendali dan pendorong.

perekonomian nasional suatu bangsa, sekaligus merupakan kekuatan ekonomi negara sehingga negara tersebut mampu menjadi kekuatan ekonomi dunia handal yang didukung oleh perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi.

Home industry disamping memiliki fungsi baik secara mikro maupun makro, *Home industry* juga memiliki kekuatan potensial yang merupakan andalan bagi basis pengembangan pada masa yang akan datang, diantaranya adalah:

- 1) Penyediaan lapangan. Kerja peran industri kecil dalam penyerapan tenaga kerja patut diperhitungkan, diperkirakan maupun menyerap sampai dengan 50% tenaga kerja yang tersedia ;
- 2) Sumber wirausaha baru. Keberadaan usaha kecil dan menengah selama ini terbukti dapat mendukung tumbuh kembangnya wirausaha baru;
- 3) Memiliki segmen usaha pasar yang unik. Melaksanakan manajemen sederhana dan fleksibel terhadap perubahan pasar;
- 4) Memanfaatkan sumber daya alam sekitar. Industri kecil sebagian besar memanfaatkan limbah atau hasil sampai dari industri besar atau industri yang lainnya;
- 5) Memiliki potensi untuk berkembang. Berbagai upaya pembinaan yang dilaksanakan menunjukkan hasil yang menggambarkan bahwa industri kecil mampu untuk dikembangkan lebih lanjut dan mampu untuk mengembangkan sektor lain yang terkait.

2. Kelemahan dan Tantangan UMKM dan *Home industry*

Terlepas dari peran dan fungsi yang dimiliki *Home industry* dalam ranah perekonomian, namun ada beberapa hal yang menjadi kelemahan *Home industry*, yaitu:

- 1) Masih terbatasnya kemampuan sumber daya manusia;
- 2) Dalam hal pemasaran produk, sebagian besar pengusaha Industri Kecil cenderung lebih memprioritaskan aspek produksi dibandingkan dengan aspek pemasaran, hal ini berimplikasi tidak optimalnya fungsi pemasaran dalam mengaksesskannya, khususnya dalam informasi pasar dan jaringan pasar, sehingga sebagian besar hanya berfungsi sebagai tukang saja;
- 3) Kurangnya kepercayaan dari konsumen dalam hal kualitas mutu dari produk yang dihasilkan Industri Kecil;
- 4) Modal usaha yang digunakan sebagian besar masih memanfaatkan modal sendiri yang relatif kecil;
- 5) Penjualan produk usaha masih dilakukan dengan cara pesanan dari pihak konsumen, dan banyak terjadi penundaan pembayaran.

Sedangkan tantangan industri kecil meliputi iklim usaha yang tidak kondusif diwujudkan dalam adanya monopoli dalam bidang usaha tertentu, pengusaha industri dari hulu ke hilir oleh industri besar, berbagai peraturan yang tidak mendukung (retribusi, perizinan dan lain-lain). Selain itu pemberlakuan berbagai standar nasional maupun internasional.

Adapun kelebihan dan kelemahan Industri Kecil UKM memiliki ciri-ciri skala usaha kecil, padat karya, berbasis sumberdaya lokal dan sumberdaya alam, pelaku banyak, dan menyebar. Sehingga dari ciri-ciri tersebut dapat diuraikan beberapa kekuatan dan kelemahan UKM sebagai berikut:

a. Skala usaha kecil

Salah satu karakter penting dari UKM adalah skala usahanya yang relatif kecil. Meskipun batas atas kategori usaha kecil adalah dengan omset maksimal 1 miliar, namun dalam kenyataannya sebagian besar usaha kecil justru memiliki omset dibawah 500 juta. Mengacu pada argumentasi bahwa salah satu sumber keunggulan adalah melalui *economies of scale*, maka akan sulit bagi usaha berskala kecil secara individual untuk bersaing dengan usaha berskala besar dalam suatu aktivitas bisnis yang sama.

b. Padat Karya

Produk usaha berskala kecil pada umumnya sangat padat karya. Kegiatan produksi yang melibatkan banyak tenaga kerja sebagai konsekuensi dari aktivitas yang menghasilkan produk yang berciri *hand made*. Produk UKM yang bersandar pada keahlian dan keterampilan tangan ini membawa konsekuensi pada kurangnya aspek presisi dan kesulitan untuk distandarisasi. Disamping memiliki kelemahan, aktivitas bisnis yang mengandalkan keterampilan individu tentu juga memiliki keunikan, sehingga mendapat pasar yang tersendiri. Keunikan produk UKM dapat dikembangkan sebagai sumber

keunggulan menghadapi produk-produk yang berbasis pabrikasi (produk cetak).

c. Berbasis sumberdaya lokal dan sumberdaya alam

Salah satu ciri dari orientasi berusaha di kalangan UKM pada umumnya adalah lebih kepada upaya melakukan aktivitas apa yang bisa dilakukan dengan sumberdaya yang ada, dibandingkan memproduksi sesuatu yang diminta oleh pasar. Dengan kata lain aktivitas usaha UKM lebih kepada *production oriented*, memproduksi sebaik mungkin apa yang bisa dilakukan dengan bertumpu pada ketersediaan sumberdaya yang ada. Karakter aktivitas bisnis UKM seperti ini menghasilkan produk-produk unggulan yang komparatif pada masing-masing wilayah. Kesenambungan usaha yang berbasis sumberdaya alam tentu sangat rentan, manakala UKM terlibat dalam aktivitas produksi yang mengeksploitasi sumberdaya alam yang tidak terbaharui.

d. Pelaku banyak

Pada aktivitas bisnis UKM hampir tidak ada *barrier to entry*, baik dari aspek teknologi, investasi, manajemen, perlindungan hak intelektual, maka sangat mudah bagi masyarakat untuk masuk ke dalam industri yang digeluti oleh UKM. Sebagai konsekuensinya relatif sangat banyak pelaku bisnis UKM dalam sektor dan kegiatan bisnis tertentu. Di satu sisi struktur usaha seperti ini sangat baik untuk mendorong kompetisi, tetapi di lain pihak UKM sering dihadapkan pada kondisi dimana banyak UKM sebagai produsen menghadapi kekuatan monopsonis.

e. Menyebar

Aktivitas bisnis UKM dapat dijumpai hampir diseluruh pelosok tanah air serta diberbagai sektor. Dengan demikian, apabila UKM dapat mengembangkan jaringan yang efektif, maka konsep *global production* dapat dipenuhi, karena UKM mampu menghasilkan produk di mana saja dan memasarkannya ke mana saja serta kapan saja. Dengan kata lain produk UKM yang sejenis sangat mudah diperoleh masyarakat dimana saja dan kapan saja.

3. Peran UMKM dan Home industry

Industri kecil dan rumah tangga sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Industri kecil dan rumah tangga perlu dikembangkan karena terdapat tiga alasan, yaitu:

Pertama, Industri kecil dan rumah tangga mampu menyerap tenaga kerja. kecenderungan menyerap banyak tenaga kerja umumnya membuat banyak IKRT intensif pula dalam menggunakan sumber daya alam lokal, sehingga akan menimbulkan dampak positif terhadap peningkatan jumlah tenaga kerja, pengurangan jumlah kemiskinan, pemerataan dalam distribusi pendapatan, dan pembangunan ekonomi di wilayah tersebut.

Kedua, Industri kecil dan rumah tangga (IKRT) memegang peranan penting dalam ekspor nonmigas, meskipun jika dibandingkan dengan industri besar kontribusinya masih jauh lebih kecil.

Ketiga, Pengembangan industri skala kecil merupakan cara yang dinilai besar peranannya dalam

pengembangan industri manufaktur (Mudrajat Kuncoro, 2007).

Beberapa dampak positif industri yang juga menjadi peranan industri kecil dalam kehidupan masyarakat, antara lain:

- a. Menambah penghasilan penduduk sehingga meningkatkan kemakmuran;
- b. Menghasilkan aneka barang yang diperlukan oleh masyarakat dan untuk mengurangi ketergantungan negara pada luar negeri;
- c. Memperluas lapangan kerja dan memberi sumbangan devisa bagi negara;
- d. Merangsang masyarakat memperluas kegiatan ekonomi dan meningkatkan pengetahuan industri dan kewirausahaan (Dwi Hanafi dan Sri Sutopo, 2006).

4. Ciri-ciri Industri Kecil

Ciri-ciri industri kecil menurut para ahli sama dengan sektor informal adalah sebagai berikut:

- a) Pendidikan formal yang rendah;
- b) Modal usaha sedikit;
- c) Upah rendah;
- d) Kegiatan dalam skala kecil.

Dengan melihat ciri-ciri diatas merupakan bukti bahwa industri kecil memperoleh pembinaan-pembinaan demi meningkatkan produktivitas dan kualitas sehingga mampu bersaing dengan industri besar.

BAB II

BUDAYA PENGEMBANGAN

A Budaya Organisasi

Konsep budaya (*culture*) dalam organisasi diadopsi dari disiplin ilmu antropologi. Budaya adalah keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang dapat membedakan kelompok social yang satu dengan kelompok sosial lainnya (Hofstede 1980). Budaya pada tingkat organisasional didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), kemudian tingkatan nilai (*value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan (Schein, 1997).

Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada dilingkungannya hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. c. Underlying assumption Underlying assumption adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Sebuah bank mempunyai anggapan dasar bahwa startegi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya. Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan mensoasialisasikan melalui contoh.

Tingkatan yang berikutnya *value* yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, *value* itu bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. *Espoused beliefs* dan *values*

Espoused beliefs dan values merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia.

Schein (2004) mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan *artifacts*.

Menurut Schein (2004) lebih lanjut, budaya organisasi pada tingkatan *artifacts* adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. *Artifacts* dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, apabila kita memasuki sebuah perusahaan besar mungkin kita dapat melihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah bank melayani nasabahnya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada bank lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap nasabah yang datang diberi minuman atau kembang gula. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut.

Contoh *artifacts* dalam bentuk fisik, perilaku dan verbal yaitu sebagai berikut:

- 1) Manifestasi fisik berupa seni desain logo, bentuk bangunan /dekorasi, cara berpakaian, tampilan seseorang, tata letak bangunan, desain organisasional;
- 2) Manifestasi perilaku berupa upacara-upacara/ritual, cara berkomunikasi tradisi kebiasaan, sistem reward/bentuk hukuman;

- 3) Manifestasi verbal berupa anekdot atau humor, jargon/cara menyapa, mitos/sejarah/cerita-cerita sukses, orang yang dianggap pahlawan, metofora yang digunakan.

Menurut Robbins (2015), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut.

Robbins dan Judge, (2008) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2015) memberi pengertian budaya organisasi antara lain sebagai :

- 1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi;
- 2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan;
- 3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu;
- 4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah :

- 1) Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan;
- 2) Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi;
- 3) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial;
- 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Beberapa definisi budaya organisasi lainnya adalah budaya Organisasi menurut Ndriha (1997) Budaya organisasi dianggap sebagai Sebagai identitas dan citra sebuah masyarakat Untuk mengikat suatu masyarakat, sebagai sumber daya, menjadi kekuatan penggerak, Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah, menjadi panduan pola perilaku, sebagai warisan, pengganti formalisasi, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan, sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Menurut Robbins (1999) budaya organisasi berperan untuk menetapkan tapal batas, menjadi identitas bagi suatu anggota organisasi, untuk mempermudah timbulnya komitmen dan budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Sementara menurut Siagian (1992) budaya organisasi berperan untuk menentukan batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang benar dan yang salah, menumbuhkan rasa memiliki dan jati diri sebuah organisasi dan para anggotanya, untuk menumbuhkan komitmen kepada anggota bahwa kepentingan bersama adalah di atas kepentingan individual dan sebagai alat untuk memperkuat ikatan seluruh anggota organisasi serta sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

B. Ciri dan Tipe Budaya Organisasi

1. Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang perlu diketahui dan dipahami. Adapun karakteristik tersebut adalah:

- a. *Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko.* Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
- b. *Memperhatikan secara mendetail.* Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis.
- c. *Berorientasi pada kebermanfaatan.* Manajemen organisasi memusatkan pada keluaran, khususnya pada kebermanfaatan bagi berbagai pihak.
- d. *Berorientasi pada orang.* Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi.
- e. *Berorientasi pada tim.* Program dan tindakan dalam organisasi condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
- f. *Bersifat Agresif.* Budaya organisasi membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.
- g. *Stabilitas.* Budaya dalam organisasi memberi penekanan pada stabilitas status quo.

2. Tipe Budaya Organisasi

Noe dan Mondy (1996) mengatakan ada dua tipe budaya organisasi, yaitu:

- a. *Open and Participative Culture*, budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi dengan didukung adanya rasa percaya pada bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang supportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara tim, adanya otonomi pekerja, dan berbagi informasi.
- b. *Closed and Autocratic Culture*, budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan organisasi dengan pemimpin yang otokrasi dan kuat.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

- a. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengancara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas

dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

Untuk memudahkan pemahaman terkait budaya organisasi, berikut penulis uraikan contoh budaya organisasi yang ada dalam kehidupan sehari-hari, yaitu:

- 1) Administrasi, budaya administrasi dalam organisasi sangat dibutuhkan misalnya dalam hal surat menyurat, keluar masuk barang, pendapatan pegawai dan lainnya untuk memperlancar kinerja perusahaan;
- 2) Kedisiplinan, selain itu budaya organisasi bisa berupa kedisiplinan. Misalnya dalam hal ketepatan menyelesaikan order yang di minta, budaya ramah kepada customer, tidak telat datang ke kantor dan masih banyak lagi.
- 3) Pembagian wewenang yang jelas, kemampuan organisasi dalam membagi wewenang adalah budaya organisasi yang menjadi kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Tanpa pembagian wewenang yang jelas maka kinerja para anggota dalam organisasi tersebut tidak akan optimal karena kebingungan;
- 4) Inovasi, adalah budaya organisasi yang mendorong para anggota untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut.

Berbagai praktik tersebut dapat memperkuat budaya organisasi. dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi, memberikan imbalan sesuai dukungan yang dilakukan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Menurut Luthan (2012) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

- a) Aturan –aturan perilaku yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
- b) Norma adalah standar perilaku yang menjadi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Bagaimana melakukan sesuatu lebih jauh di masyarakat dikenal adanya norma agama, norma susila, norma sosial dan norma adat.
- c) Nilai nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

Tingkatan budaya organisasi berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua tingkatan, antara lain budaya tidak nyata (abstrak), dan budaya yang dapat diketahui secara nyata. Budaya tidak nyata adalah suatu budaya yang tidak dapat dilihat wujudnya atau dirasakan, tetapi mempunyai arti yang besar dan dapat mengubah perilaku manusia. Tetapi, budaya nyata merupakan budaya yang dapat diketahui dengan menggunakan pancaindera manusia, seperti dilihat, didengar, dan dirasakan. Dengan demikian, baik budaya tidak nyata maupun nyata sama-sama mempunyai nilai dan dapat

mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam perusahaan.

Schermerhorn (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan ke dalam dua bagian, yaitu budaya bagian luar merupakan budaya pengamatan (*observable culture*) dan budaya bagian dalam yang merupakan budaya inti (*core culture*). Budaya pengamatan adalah sesuatu yang dapat dilihat dan didengar ketika pekerjaan disekitar sebuah organisasi oleh pengunjung, pelanggan, atau pekerja. Budaya pengamatan dapat dibuktikan dalam pakaian kerja, bagaimana mereka menata kantornya, berbicara dan perilakunya terhadap yang lain, kebiasaan dalam percakapan, dan berbicara tentang memuaskan pelanggannya.

Selain itu, budaya pengamatan juga membicarakan tentang bagaimana pendiri organisasi melanjutkan bagian-bagian kehidupan organisasi setiap harinya, antara lain, sejarah (*stories*), pahlawan (*hero*), acara dan upacara keagamaan (*rites and rituals*), dan tanda (*symbols*). Sejarah, diantaranya adalah sejarah lisan dan cerita, bercerita dan menceritakan kembali sesama anggota, cerita-cerita yang berkaitan dengan drama dan kejadian dalam kehidupan sebuah organisasi. Pahlawan, seseorang diluar perhatian khusus dan siapa yang menyelesaikan sebuah pengakuan dengan bangga, termasuk di dalamnya pendiri dan model-model peran. Acara dan upacara keagamaan, diantaranya adalah upacara dan pertemuan-pertemuan, merencanakan dan secara spontan, bahwa merayakan kesempatan penting dan menyelesaikan kinerja. Tanda, penggunaan secara khusus dari bahasa dan ekspresi non verbal lain, tema penting berkomunikasi dalam kehidupan organisasi.

Bentuk Budaya Organisasi Budaya organisasi merupakan bagian dari Manajemen Sumberdaya

Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi. MSDM dan budaya organisasi (BO) dilihat dari aspek perilaku, sedangkan perilaku organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Dalam perkembangannya, pertama kali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya adalah Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan budaya organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : *Organizational Culture and Leadership*. Di Indonesia, budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 80-90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta menjadikan nilai-nilai baru.

Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal. Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan. Unsur-unsur budaya organisasi antara lain ilmu pengetahuan, kepercayaan atau agama, seni, moral, hukum, ekonomi, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, serta ilmu lingkungan. Beberapa pemikir dan penulis telah

mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagai mana dikemukakan Graves (1986) sebagai berikut:

- a) Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan.
- b) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- c) Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Menurut Gibson dan Ivancevich (2005) Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak.

- a. Konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya, cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja.
- b. Abstrak, hal ini tidak bisa dilihat secara kasat mata, misalnya ide, gagasan, pemikiran anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan.

Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan Budaya organisasi yang bersifat konkrit lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan yang bersifat abstrak. Nilai-nilai yang terkandung pada budaya

organisasi yang bersifat abstrak lebih lama bertahan dan tidak terlalu cepat mengalami perubahan. Individu-individu yang bergabung dengan organisasi akan menerima nilai-nilai dan kepercayaan yang diajarkan kepada mereka.

Akan tetapi, nilai dan kepercayaan yang mereka terima belum tentu cukup membantu mereka untuk mencapai hasil yang ditentukan organisasi. Individu tersebut perlu belajar agar nilai-nilai dan keyakinan yang mereka miliki dapat berkembang pada diri mereka. Sebagai contoh budaya organisasi Abstrak di Samsung, sebuah perusahaan bisnis ekspor kecil di Taegu, Korea telah mengadopsi budaya organisasi abstraknya berdasar filosofi bisnis yang sederhana:

“mencurahkan sumber daya manusia dan teknologi kami untuk menciptakan produk dan jasa yang luar biasa, sehingga dapat memberikan sumbangsih untuk masyarakat global yang lebih baik. Setiap hari, mereka membawa serta filosofi ini dalam kehidupan mereka. Para pemimpin mereka mencari orang-orang terbaik dari seluruh dunia, dan memberi mereka sumber daya yang diperlukan untuk melakukan yang terbaik di bidangnya. Hasilnya, semua produk kami dari chip memori yang membantu bisnis menyimpan pengetahuan penting hingga telepon seluler yang menghubungkan orang-orang antar benua memiliki tenaga untuk memperkaya hidup. Dan itulah makna dari menciptakan masyarakat global yang lebih baik. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi itu sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional.”

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi mempunyai nilai yang tinggi apabila para anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan organisasi tersebut. Sebaliknya budaya organisasi akan mempunyai nilai yang rendah apabila para anggota organisasi tidak patuh pada aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan organisasi (Bangun, 2008).

C. Budaya Pengembangan

Model *competing values* merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhi (Kusdi, 2011). Model *competing values* dibangun oleh Quinn dan Cameron yang dikelompokkan menjadi dua dimensi, yang terdiri atas empat kluster.

Dimensi pertama adalah kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan kepada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*), dan dinamika atau lebih menekankan stabilitas, keteraturan, dan kontrol.

Dimensi kedua membedakan kriteria-kriteria efektivitas yang menekankan orientasi eksternal, integrasi, dan kesatuan atau lebih menekankan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan (*rivalitas*).

Menurut Cameron and Quinn (2011) dimunculkan 2 dimensi utama yang indikator – indikatornya diorganisasikan kedalam 4 kelompok utama, atau 4 kuadran

budaya atau disebut juga sebagai 4 jenis budaya sebagai berikut:

Dimensi pertama. Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/ kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility* dan *discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).

Dimensi kedua. Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Jangkauannya dari kesatupaduan dan kecocokan/ kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *External focus and Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal Focus and Integration* (kadang disebut *Operational*). Dua dimensi ini bersama-sama membentuk 4 kuadran dengan masing – masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda/ nyata dari indikator/ faktor keefektifan organisasi

Berdasarkan dua dimensi ini, empat kelompok nilai menggambarkan empat tipe kultur organisasi, yaitu kultur klan, adhokrasi, market, dan hierarki. Cameron dan Quinn membuat sebuah model kultur organisasi yang terdiri dari

sumbu koordinat X-Y, yang membagi kultur organisasi menjadi empat kuadran atau empat tipe kultur yang masing-masing diberi nama tersendiri (Kusdi, 2011) yaitu:

1. Budaya *Clan*

Budaya *clan* merupakan tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja, tempat orang-orang berbagi informasi pribadi, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan tokoh bahkan mungkin orang tua. Organisasi ini diperkuat berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses didefinisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus. Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim. Nilai: komitmen, komunikasi, pengembangan. Teori efektivitas: pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif.

2. Budaya *Adhocracy*

Budaya *adhocracy* merupakan tempat kerja yang sangat dinamis, berjiwa kewirausahaan serta tempat bekerja orang-orang kreatif. Orang-orang didalamnya berani mengambil resiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil resiko. Perekat organisasinya adalah komitmen untuk terus bereksperimen dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Kesuksesan diukur dari mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru.

menjadi pemimpin produk atau layanan penting mendorong insiatif individu dan kebebasan. Tipe pemimpin: inovator, pengusaha, visioner. Nilai: output inovatif, transformasi, kelincahan. Teori efektivitas: inovatif, visi, dan sumberdaya baru yang efektif.

3. Budaya Market

Budaya market merupakan sebuah organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perekat yang membuat organisasi bersatu adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa pasar dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan memimpin pasar merupakan hal yang penting. Gambaran organisasi adalah kompetisi yang tinggi. Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser. Nilai: pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas. Teori efektivitas: bersaing dan fokus pada pelanggan. Peningkatan kualitas tinggi: mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kerjasama eksternal, meningkatkan persaingan, melibatkan pelanggan dan pemasok.

4. Budaya Hierarchy

Budaya *hierarchy* merupakan suatu tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur, segala sesuatu dilakukan berdasarkan prosedur yang telah ditentukan.

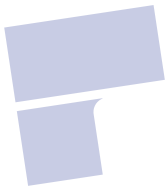
Para pemimpin bangga menjadi koordinator yang baik dan memiliki pemikiran efisiensi. Nilai yang dianggap penting adalah kebijakan formal dan kelancaran dalam menjalankan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah stabilitas, kinerja, efisiensi, dan kelancaran operasional. Kesuksesan didefinisikan pada tingkat penyerahan yang bisa diandalkan, kelancaran penjadwalan, dan penghematan biaya. Pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan prediktabilitas. Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer. Nilai: efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman. Teori efektivitas: pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif. Peningkatan kualitas strategi: pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, dan kualitas peralatan.

Berkaitan dengan strategi perusahaan, pengembangan empat tipe budaya dan memiliki karakteristik umum yang dipakai dalam strategi organisasi. Keempat tipe budaya tersebut adalah budaya kelompok (*group culture*), budaya pengembangan (*developmental culture*), budaya hirarki (*hierarchical culture*) dan budaya rasional (*rational culture*). Budaya kelompok, penekanan pada hubungan manusia. Bentuk ini bersifat fleksibel dan menjaga hubungan internal organisasi terkait dengan kepercayaan dan partisipasi melalui kerja sama tim.

Budaya pengembangan penekanan pada fleksibilitas dan perubahan dengan fokus utama lingkungan eksternal terkait dengan para pemimpin inovatif dengan visi yang menjaga fokus pada lingkungan eksternal. Budaya rasional menekankan pada produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan. Penekanannya pada hasil dan pemenuhan tujuan. Sedangkan Budaya hirarki menekankan pada stabilitas

internal keseragaman, koordinasi dan efisiensi menyangkut penegakan aturan, kesesuaian dan perhatian terhadap hal-hal teknis (Zammuto dan Krakower, 1991; Lau dan Ngo, 1996)

KOLEKSI KHUSUS PERPUSTAKAAN IAIN SNJ CIREBON



pdfelement

DAFTAR PUSTAKA

- Askarany, D. 2004. "Contextual Factors and administrative change". *Issues in Informing Science and Information Technology Journal*, Vol 1 hlm:179-188
- Askarany, D. and Smith, M. 2008. "Diffusion of Innovation and Business Size: a Longitudinal Study of PACIA". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No. 9, hlm:. 900-16.
- Baines, A. , dan K. Langfield-Smith. 2003. "Antecedents to management Accounting Change: a Structural Equation Approach". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 7, hlm: 675-698.
- Ferdinand, A. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Ghozali, I. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19.5/E". Vol. , No. , hlm.
- Gupta, B. 2011. "A comparative study of organizational strategy and culture across industry". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18, No. 4, hlm: 510-528.
- Hambrick, D. D. 1980. "Operationalizing The Concept Of Business-Level Strategy In Research". *Academy of Management Review*, Vol. 5, hlm:. 567-75.
- Hilal, A. V. G. d. , U. Wetzel, dan V. Ferreira. 2009 "Organizational culture and performance: a Brazilian case". *Management Research News*, Vol. 32, No. 2, hlm: 99-119.
- Hoque, Z. 2004. "A Contingency Model Of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On

Organizational Performance". *International Business Review*, Vol. 13 No. 4, hlm: 485-502.

Kaplan, R. S. , dan A. A. Atkinson. 2015. *Advanced management accounting*: PHI Learning.

Kaplan, R. S. , dan S. R. Anderson. 2003. "Time-driven activity-based costing". *Available at SSRN 485443*, Vol. , No. , hlm.

Kotha, S. and Swamidass, P. M. 2000. Strategy, Advanced Manufacturing Technology And Performance: Empirical Evidence From U. S Manufacturing Firms". *Journal of Operations Management*, Vol. 18 No. 3. hlm: 257-277.

Lau, C. M. , dan H. Y. Ngo. 2004. "The HR system, organizational culture, and product innovation". *International business review*, Vol. 13, No. 6, hlm: 685-703.

Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure And Process*. McGraw Hill, New York, NY.

Naranjo-Valencia, J. C. , D. Jiménez-Jiménez, dan R. Sanz-Valle. 2010. "Organizational culture as determinant of product innovation". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 4, hlm: 466-480.

Robbins, S. P. , dan T. A. Judge. 2015. "Perilaku Organisasi Edisi 16". Vol. , No. , hlm.

Rondonuwu, R. R. 2003. "Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter". *MediaTor (Jurnal Komunikasi)*, Vol. 4, No. 1, hlm: 105-112.

Saxby, C. L. , K. R. Parker, P. S. Nitse, dan P. L. Dishman. 2002. "Environmental scanning and organizational culture". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 1, hlm: 28-34.

Tuanmatdan Smith, 2011. *The effectsofchangesin competition, technologyand strategyonorganizational performanceinsmallandmedium manufacturingcompanies*, AsianReviewofAccounting, Vol. 19No. 3, hlm. 208-220

Zainmuto, R. F. & O'Connor, K. 1992. "Gaining Advanced ManufacturingTechnologies Benefit: The Role Of Organization Design And Culture". *Academy Management Review*, Vol. 17 No. 3. Hlm: 701- 720



PROFIL PENULIS DAN EDITOR

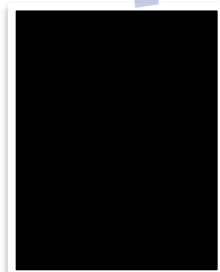
A. Profil Penulis



Ridwan Widagdo, SE, M.Si

Pria kelahiran Surabaya pada 04 Maret 1973 ini merupakan dosen tetap (PNS) di IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam.

Pria yang sangat humble dan humoris ini mengenyam pendidikan dari SD sampai S1 di kota kelahirannya tercinta, tepatnya pada Sekolah Dasar Tembok Dukuh II Surabaya, SMPN4 Surabaya, SMAN3 Surabaya, dan UNITOMO Surabaya, kemudian ia melanjutkan tingkat Magister (S2) Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini ia diamanati sebagai Ketua Senat Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam.



Dr. Sri Rokhinasari, SE, M.Si

Dosen tetap (PNS) di IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam ini merupakan kelahiran Indramayu pada Agustus 1973.

Ditengah kesibukannya sebagai Ketua Jurusan Perbankan Syariah sekaligus sebagai ibu rumah tangga, beliau mampu manajemen waktu dengan sangat baik, hal ini terbukti pada tahun 2017 istri dari H. R. Widagdo ini berhak menyandang gelar Doktor (S3) dari Universitas Diponegoro Semarang 2017. Pendidikan Strata 2 (S2) sendiri, beliau kenyam dari universitas yang sama. Sedangkan pendidikan Strata 1 (S1) di STIE YPIK Bandung.

B. Profil Editor



Mohamad Rana, M.H.I

Pria asli Cirebon ini merupakan alumni Strata 2 (Magister) dari PPs Syekh Nurjati Cirebon yang lulus pada tahun 2014. Pada tahun 2015, ia diterima sebagai dosen tetap (PNS) di IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam. Disamping sebagai dosen, Suami dari Lily Khalimah, S.Pd., dan Babah dari Adzkiya Nur Fatihaturrahman, ia juga diamanati sebagai pengelola Bulletin SEIKlopedia Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, yang terbit 4 kali dalam setahun.



Pada dasawarsa terakhir, peran UMKM semakin menggeliat dalam sektor perekonomian Indonesia. Kehadirannya merupakan solusi bagi sebuah sistem perekonomian yang sehat. Hal ini telah teruji bahwa UMKM tidak terkena dampak krisis global yang melanda dunia.

Tidak hanya sebagai solusi perekonomian yang sehat, UMKM juga berperan untuk meminimalisir angka pengangguran yang sampai saat ini menjadi pekerjaan rumah bangsa Indonesia.

Oleh sebab itu, pemerintah sudah seharusnya memberikan perhatian yang serius terhadap perkembangan UMKM, tidak hanya dari sisi permodalan, namun juga dari sisi strategi yang pas untuk diaplikasikan bagi kemajuan UMKM itu sendiri. Salah satunya adalah dengan strategi berbasis budaya pengembangan.